

財とサービスのコンバージェンスによる 商品の仕組みデザインに関する予備的考察

—— サービスマネジメントの体系的理解も兼ねて ——

竹 田 育 広

要 旨

近年、財とサービスの境界線が産業レベルでも商品レベルにおいても実質的に無くなってきている。我々はこのような事業環境変化に着目し、以下の2つの課題について検討する。第1に、商品をどのように定義するか、第2に、商品の付加価値はどのように創造されるのかというのが具体的な問題意識である。本稿ではこれらの課題に答えつつ、新たなフレームワークを提案する。まず、本稿では商品を有形要素と無形要素の融合状態と定義している。そして、第2の課題に対しては、商品の付加価値はコンテンツと演出装置の組み合わせによって決まると定義し、その戦略的パターンを提案している。

キーワード：産業のボーダレス化（産業融合）、演出装置、サービスマネジメント

A Pilot Research of Set-Up Design of Commodities Driven by Industrial Convergence —— Combined with an Understanding of Service Management System ——

Yasuhiro TAKEDA

Abstract

Recently, there is no boundary between manufacturing industries and service industries at both the industrial level and commodity level. By focusing on this change, we are here concerned with the following two questions. First, how is the term “commodity” defined? Next, how can its set-up be designed? In answering the above, in this paper, commodity can be defined as a ‘harmonized form of tangibles and intangibles’. Further we suggest that a combination of contents and decorated devices is a way to create additional values of commodities.

Key words: industrial convergence, decorated devices, service management

1. はじめに：現状認識と問題提起

製造業とサービス業の区別は日本標準産業分類上では依然として存在しているが、実体経済を観察する限りにおいて、両者の境界は実質的に無いと言ってもよいだろう。1970年代以降、マクロ統計上では日本経済はサービス業の比重が生産面、雇用面において過半数を占めている「サービスエコノミー」といわれる状態にある⁽¹⁾。そのままデータを鵜呑みにすれば、製造業が衰退してサービス業が発展するのがサービスエコノミーと思われがちである。しかし、このような認識は誤りである。サービスエコノミーの本質は「製造業とサービス業の相対的成長⁽²⁾」と呼ぶことができ、お互いが相手のビジネスモデルの特長を導入し、ますます製造業とサービス業が融合していくことにほかならない。しかも、サービスエコノミーが深化するというのは、両者の融合関係がより一層緊密なものになっていくことと考えられる。これを本稿では「産業のボーダレス化」と呼び、主に経済の生産サイドに現れる現象である。

一方で、サービスの発展は消費者にとっても多選択肢社会の到来を意味するものでもあった。つまり、高度成長とともに物質面の充足は達成されたものの、今度は生活の質的な豊かさを追求するようになっていった。例えば、観光、エンタテインメント分野への消費の拡大である。いわば、仮に消費しなくとも生命の維持には何ら影響が無いものに対する消費行動が登場したのである。では、サービス化の時代になって消費者にとって何が変わったのだろうか。それはある特定のニーズを充足するための解決方法が複数存在するということである。これは上述の多選択肢社会と同じことを意味するが、具体的には製造業とサービス業との間に発生する物財とサービスの代替関係（競合関係）、およびサービス業間でのサービスとサービスの代替関係（競合関係）というかたちで表面化している。これを本稿では「ソリューションの多様化」と呼ぶ。

以下では、現状認識から得た2つの特徴、産業のボーダレス化、ならびにソリューションの多様化について、もう少し詳細に検討していくことにしよう。

1.1. 産業のボーダレス化（産業融合）

ここで議論する点は産業のボーダレス化という用語とこれに類似した概念の存在、そして実際のビジネスの変化である。

まず、前者に関して、製造業とサービス業の間の境界がなくなっている状態を本稿では産業のボーダレス化と呼んでいるが、過去にこれとほぼ同義で使用していた表現として「産業融合」というアプローチが存在する。産業融合は、「従来は異なる産業に分類されていた複数の産業が、そのうちの一方ないし双方の産業における技術革新によって相互に代替的な財・サービスを供給できるようになって、ないしは規制緩和によって相互参入が容易になって、双方の産業が一つの産業に融合し、相互の産業の企業が競争関係に立つ現象」と定義されるが、そのなかでも製造方法や供給方法の革新によって財とサービスの用途が近似して、両者の間に競争関係が生じる状態を

表している(植草 2000)。つまり、従来の考えでは産業レベルの競争関係は同一産業内の企業間競争を意味していたが、産業融合が顕在化してくると産業間において企業同士の競争関係が生じるということである。例えば、産業融合を前提とした場合、医薬品産業と病院の競合関係、出版業(参考書)と教育サービス、食品メーカーと外食・中食産業といった製造業とサービス業間の競争関係が観察されるようになるということである。(本稿では両者を同義のものと判断し、以下では一貫して産業のボーダレス化を使用することにする。)

一方で、後者に関するビジネスの変化の部分については、次の2つの傾向について指摘したい。

第1に、サービスの工業化である。これはサービス業が製造業のビジネスモデルを生産プロセスに導入して、同一規格のサービスを大量生産するのが特徴である。有名な話であるが、ファストフードビジネスを代表するマクドナルドはサービスの生産に工場生産のモデルを導入して成功を収めた。これがきっかけとなって、サービスの工業化は、特にサービス業のフランチャイズチェーン化を促進し、チェーン化による事業拡大を志向する企業にとっては有効なビジネスモデルとなっていった。現在では、ファストフードビジネスのほかに居酒屋ビジネス、ファミリーレストランなどでこの手法が導入されている。

第2に、製造業のサービス事業化(Servitization)である。これは製造業がサービス業のビジネスモデルを導入して、新たな事業システムを構築しているケース(例えばデルなど)、製造業が事業の多角化の一つとしてサービス業を展開するケースの2つのパターンが挙げられる。ここで問題となるのは、サービス業のビジネスモデルをどのように定義するかという点である。サービス業の基本は集客と収益を両立する仕組みを勘に頼らずに科学的に構築することに他ならない。そのための視点としては、まず顧客ターゲットを絞り込むこと、その顧客に対して自らが提供するサービスの便益を明確にすること、そして対価をきちんと取ることが具体的な行動指針となる(嶋口 2004)。顧客ターゲットを絞った集客に関しては、マーケティング活動においてリレーションシップおよび顧客とのコミュニケーションが今まで以上に重要となってくる。そして、実際の提供場面で顧客の経験価値を最大化させることが便益の明確化につながる。

例えば、衣食住のうち、住居について考えてみよう。一戸建て、分譲マンションの販売は物財の販売として分類されるが、その住宅を年契約で貸せば賃貸マンション、月単位で貸せばマンズリーマンション、そして週単位で貸せばウィークリーマンションとなり不動産サービス業となる。また、これを限界的に1日単位で考えれば、宿泊施設(シティホテル、ビジネスホテル、旅館)といった宿泊サービス業として成立する。このようにサービス業のビジネスモデルは販売単位を小口化することによって、これに見合った顧客ニーズにこたえることができる。つまり、作って売ることを基本とした製造業よりもサービス業のほうが顧客の多様なニーズに見合ったサービス商品を企画しやすい。これはサービス業のビジネスモデルの優れた一面であると言えるだろう。

1.2. ソリューションの多様化（代替品の脅威）

ある同一のニーズを充足する、または同一機能を果たす複数の代替商品（財およびサービス）がマーケット内に存在することをソリューションの多様化と本稿では定義している。つまり、経営戦略における代替品の脅威が一層高まってくる状態であると言える。その代替関係は、財とサービスによる競合、およびサービスとサービスの競合からなる。例えば、次のような関係をピックアップすることが可能だろう。関係を決定する基準を次のように設定することにする。

それは、①（マーケット内に存在する）先発商品が財もしくはサービスであるとき、②後発の代替品が財もしくはサービスの場合というものである。これらをマトリクスにすると以下のようになる（表1）。

表1 先発商品と後発代替品による財とサービスの競合関係

		後発代替品	
		財	サービス
先発商品	財	技術進歩，機能拡張 例) ワープロからパソコンへなど	アウトソーシングの進展 例) 食料品から外食・中食など
	サービス	人間労働の機械への代替 例) 交通サービスから自家用車 銭湯から内風呂など	業態革新，顧客接点の多様化 例) 外食と中食，店舗販売と非店舗販売の拡張など

表1について、先発商品と後発代替品の両方が財であるようなワープロからパソコンへの代替関係もあるが、本稿で注目しているのはこれ以外のサービスが代替関係のなかに含まれているケースである。順を追ってみていくことにしよう。

先発商品が財で後発代替品がサービスに該当するのは、食料品から外食・中食の代替関係である。これはサービスを家庭内生産から市場内で生産し、対価の支払いを通じてサービスを利用するというきわめて一般的なアウトソーシング（外部化）のプロセスである。

次に、先発商品がサービスで後発代替品が財のケースであるが、これは交通サービスの利用（バス、鉄道、タクシーなど）から自家用車の普及が代表的である。これ以外にも銭湯と内風呂、クリーニングサービスと洗濯機の普及といったように、この競合関係は耐久消費財の普及による人間労働の機械への代替が原動力となる。

最後は、先発商品および後発代替品ともにサービスの場合であるが、これは先にサービス業のビジネスモデルのところでも触れたが、シティホテルとビジネスホテル、賃貸マンションとマンスリー、ウィークリーマンション、クリーニングとコインランドリー、純喫茶とカフェのような業態革新として関連付けられるものと、パソコンの普及による店舗販売に対する非店舗販売の拡大といった顧客接点（インターフェース）の多様化という2つの側面を指摘することができる。

1.3. 問題提起

現状認識から導出された2つの問題意識、すなわち「産業のボーダレス化」と「ソリューションの多様化」から得られる本稿の具体的な分析課題について言及しておくこととしたい。

それは、従来のような製造業とサービス業、ならびに財とサービスの関係に見られるような二分法を前提とした分類、比較考察はあまり発展的な結論を生み出さないのではないかという疑問である。もう一点は現状認識で観察されたような現象をもたらす背景には、サービスの目覚ましい発展、あるいはサービス商品へのニーズの高まりが挙げられるものの、それらを分析していくのに十分なサービスに対する学問的理解が著しく遅れているということと、同時に財とサービスの融合状態のなかで果たすべきサービスの戦略的な役割と実践パターンが明確化していないことが挙げられる。以下では、上述の2つの疑問から敷衍する本稿での具体的な分析課題は以下の通りである。

第1は、マーケット内に存在する商品に対する視座を再確認する作業の必要性である。言い換えれば商品観の変化をとらえることである。商品とその付加価値創造の仕組みを定義し、その定義に含まれるサービス要素の戦略的な役割と実践的な貢献について考察を進めたい。

第2は、サービス商品に対する組織の意思決定を研究領域とするサービスマネジメントの分析体系、ならびに基本戦略の明確化である。上述のように、産業のボーダレス化とソリューションの多様化の背景には、サービス業の発展、サービス需要の高まりが存在するもののこれまでの経営学、商学、マーケティングで主流だったパラダイムは製造業、しかも大手消費財メーカーに合わせて構築されたものと考えられる。したがって、新たにサービス商品を提供する組織（これをサービス組織と呼ぶ、以下ではこれを用いる）を中心に構成されたサービスマネジメント戦略を立案し、これまでのメインストリームへの参入を試みるものである。

本稿は、上記の現状認識とそこから導出された具体的な課題について明らかにしていくことが目的である。なお、これ以降の構成については、まず第1の課題である商品観の変化について、商品の定義とそこから関連付けられるサービスの学問的理解、さらには商品の付加価値創造の仕組みデザインに関する発想法を提案する。その後、サービスマネジメントの初歩的な分析体系と基本戦略を明らかにしていくことにする。

2. 商品をどうとらえるか

2.1. 本稿での商品の定義

マーケットに存在する商品を次のように定義する。

商品とは、「物財やサービスといった属性に関係なく有形要素と無形要素の両方から構成される融合体」である。消費者にとって、商品は単に購入しただけではその使用価値を果たすことにはならない。実際にその商品が持つ基本性能が使える状態になって始めて効用が生まれてくる。よって、商品は「消費者、需要家が使用、消費できる状態になったもの」（上原 1999）という定

義も成立する。

このように商品を有形要素と無形要素の融合状態として認識する場合、両者の比率によってその商品が物財に近い性格を持つのか、それともサービスに近い性格を持つかが決定する。しかし、注意しなければならないのはサービス業に分類されている企業が提供している商品のなかにも物財に近い性格を持った商品を提供している場合がある（またはその逆もある）。これは先にサービスの工業化で指摘した業界などが該当するものと考えられる。

有形要素と無形要素の比率操作は、企業が自社商品のマーケット内のポジショニングを構築するときに戦略的に実行されるものでもあり、引いてはこれが製品差別化につながることになる。

2.2. 定義に基づく事例

2.2.1. 耐久消費財の場合

いま家電製品（クーラー、洗濯機、大画面のプラズマテレビなど）の購入を計画したとしよう。このとき家電量販店なり、街の電気屋でこれらを購入するが、家電製品本体（有形要素）に付随して配送、据付工事などのサービス要素（無形要素）が無ければ、家電製品が家庭内で使える状態になることは無い。このほかに、プラズマテレビは設置、据付以後も民間放送や有料放送サービス（無形要素）などのコンテンツが無ければ、映像を楽しむことも出来ない。つまり、家電製品本体に配送、据付工事、放送サービスが付随されてはじめて商品として成立する。

続いて自家用車購入の場合、実際に自動車を運転して目的地に移動するためには、車両本体の購入（有形要素）に加えて、保険、駐車場（敷地内にある場合は除く）、公共道路、運転資格などのサービス（無形要素）が必要となる。

さらには昨年より大ヒットを続けている iPod のような携帯音楽端末機は、有形要素だけでは単なる器に過ぎず、音楽配信サービス（無形要素）を利用して端末に楽曲をダウンロードしてはじめて使用価値が発生する。

2.2.2. サービスの場合

いま映画を見ようとしている人がいるとする。この人にはいくつかの方法が与えられている。一つは映画館でその作品を鑑賞する方法、もう一つは、ビデオもしくは DVD を借りてきて自宅で作品を鑑賞する方法である。どちらの方法も商品全体に占める無形要素の比率が高いと考えられ、映画を見るという消費行為はサービス要素の強い商品群の中から選択することになる。

仮に映画館で見ると決めた場合、臨場感あふれるホール、大画面などの有形要素とともに上映サービスが実行される。一方で、レンタルを利用するときは自宅にビデオデッキ、もしくは DVD デッキが無ければならない。こうしてどちらを選択しても有形要素と無形要素はかならず必要になってくるのである。

最後に、デパートの地下食料品売場でお惣菜が量り売りで販売されている場合とあらかじめ数

種類のお惣菜がパック詰めされているケースを想定してみよう。両者ともに最終的にはお惣菜という有形要素の購入につながる点では共通するものの、それに付随する無形要素に差が生じている。まさにサービス業のビジネスモデルが志向する顧客ターゲットに合わせた柔軟な商品設定であると言えるだろう。量り売りの場合、対面方式でお惣菜を選択し、どのくらいの分量を欲しいかというやり取りが存在し、売り手と買い手との間に相互作用が発生する。これに対して、パック詰めのお惣菜の購入は、量り売りという無形要素が削減され、限りなく物財の購入に近い性質を持っていると考えられる。両者の比較は、商品の定義における製品差別化につながる有形要素と無形要素の比率操作をあらわす好例ではないだろうか。

3. サービスの学問的理解

我々の日常生活にサービスという用語は浸透しているものの、その認識レベルはあくまで日常的な理解にとどまっているといわざるを得ない。すなわち、サービスとは何かと問われたら、大半の人は「特売もしくは無料、接客・奉仕活動」のうちのどれかを答えるであろう。しかしながら、商品を有形要素と無形要素の融合状態と規定したとき、上記の意味だけではとうてい商品構成の無形要素を説明するには不十分であろう。なおかつサービスを学問的、戦略的に活用することはできないであろう。例えば、サービス要素が自社商品の競争優位を形成する原動力になるような場面は、サービス業に限らず製造業でも生じるはずである。このような理由から、ここでは商品の無形要素であるサービスの部分を「商品」と「業界」に分類、かつ定義することによって、サービスの学問的な理解を深めたい。引いてはサービスマネジメントの研究対象とその適用範囲の決定につながるものと考えている。

商品としてのサービスとは、「結果として購入した商品が無形の商品であって、何ら所有することはない（一部の例外は除く）場合のサービス」を指す。どのようなサービスがこれに該当するのか。ラブロックによる分類をここで引用してみよう。彼の分類は、サービスの受け手が人間、もしくは人間以外、そしてサービスの提供行為が、主に資本設備を介しての物理的な作用をもたらす行為なのか、喜びや感動など受け手の精神面に作用する行為なのかという基準によって分類をしている。これによると、大別して4種類のサービスが存在することになる（表2）。

業界としてのサービスとは、「ある商品の生産、ならびに完成品がエンドユーザーに向けて発せられるときに関わるサービス」を指し、流通業および公益事業がこれに該当する。いわば、生産管理やインフラなどのある商品の伝達システムにおいてバックヤードの構築に関連するサービスということができる。

サービスを商品と業界に分類したことでサービスマネジメントの適用範囲について、若干説明を施しておく必要があるだろう。サービスマネジメントは、「商品」としてのサービスを主に分析する研究領域であると考えている。したがって、ホテル、旅館、航空サービス、飲食サービス、エンタテインメントサービス、医療サービスのようなサービスをコア商品として提供する産業を対

表2 商品としてのサービスに関する4つのパターン

	顧客の身体への 物質的行為	顧客の所有物への 物質的行為	顧客の心、精神への 非物質的行為	情報処理に関する サービス行為
該当する サービス例	旅客輸送、ヘルスケア、宿泊、美容サロンなど	修理・メンテナンス、クリーニングなど	エンタテインメント、マスコミ、教育など	インターネット、金融、保険、会計処理など

(出所) Lovelock & Gummesson (2004) より作成

象とする。その反面、近年において製造業でも、従来から関わりの深い「業界」としてのサービスだけでなく、自社商品のコモディティ化を回避するべく、エンドユーザーとの接点で商品価値を伝達するような仕組みを構築して、製品開発およびマーケティング活動を進めながら差別化を図るケースが増えている。よって、サービスマネジメントは耐久消費財および日用品にいたる工業製品にも適用可能な研究領域であることを強く主張しておきたい。

4. 商品の付加価値創造のデザイン発想

4.1. 商品の付加価値創造の仕組み

ここでは産業のボーダレス化、およびソリューションの多様化が主流となった時代における商品の付加価値創造の仕組みデザインとはどのようなものであるのかという点について考察を進めていくこととしたい。

本稿では、商品の付加価値創造の仕組みをつぎのように定義する。

商品の付加価値は、「(コア) コンテンツ」と「演出装置」の2つの要素によって、実現されるものである。以下、それぞれの要素について解説をする。

まず、コンテンツについては以下のように定義する。

コンテンツとは、「ある商品の基本性能（機能）を表すものとして認識する。すなわち、商品がその機能を欠いた場合、商品そのものの存在が無意味なものになってしまう要素」のことである。例えば、ホテルであれば宿泊機能、レストランであれば飲食機能、自動車であれば走行機能、テレビであれば映像を映し出す機能などである。

これに対して、演出装置については以下のように定義する。

演出装置とは、「ある商品の使用価値を高めるために行う差別化手段で、基本性能の実現に直接関わる場合と基本性能とは全く関係ないけれども商品全体の付加価値を高める働きをする要素」である。特に、定義の後半部については、後述の戦略的活用のパターンと関連し、コンテンツ戦略と演出戦略とがオーバーラップするような商品とコンテンツ戦略と演出戦略とは全く独立した形で展開されるものと分かれる。

なお、コンテンツと演出装置の融合関係と有形要素と無形要素のそれとの関わりについて触れておくと、コンテンツならびに演出装置ともに有形要素と無形要素の両方が存在する。つまり、

有形および無形のコンテンツ戦略、そして有形および無形の演出戦略が存在するというのである。

4.2. 戦略的活用デザインパターン

4.2.1. コンテンツと演出装置のオーバーラップ

コンテンツと演出戦略が完全のみならず部分的にオーバーラップするケースについて考えてみたい。このケースは演出装置の存在がサービスの基本機能の実現に必要な場合である。例えば、インターネットの情報検索（ポータルサイト）やテレビや雑誌などによる通信販売サービスは、コンテンツと演出戦略が部分的にオーバーラップしやすい。すなわち、情報財をコンテンツとして扱う場合、その情報が掲載されるメディアのタイプにもよるが、そのユーザーが求めている情報に素早くたどり着けるようなアクセスのしやすさであったり、情報を有形化するような写真、映像を掲載したりすることはコンテンツそのものの付加価値になると同時に、サービスそのものの演出にもなる。

情報検索の場合は、情報サービス（無形要素）に情報機器（有形要素）の融合関係のもとで、情報財（コンテンツ）とポータルサイトとしてのアクセスのしやすさ（演出装置）という付加価値構成になっているという図式が描けるのである。同様に、通信販売の事例も結果的には物財の購入（有形要素）になるがその過程で生じる商品選択、商品の配送、そして決済方法（無形要素）の融合関係のもとで、商品アイテム（コンテンツ）と商品情報をわかりやすくするための写真、説明、購入体験者の話などの情報財（演出装置）によって付加価値が構成されている。

上記では無形および有形のコンテンツに、無形の演出装置が重なるケースを取り上げたが、有形の演出装置を用いる場合がある。これは特にコンテンツが無形であるがゆえに物理的にその商品の品質情報を客観的に把握することができないため、少しでもユーザーが判断しやすいように商品情報の有形化をすることを意味している。

例えば、某銀行は新規に預金口座を開設した顧客に「32色の選べるキャッシュカード」というサービスを提供しているが、これは預金サービス（コンテンツ）のなかの現金引出しに必要なキャッシュカード（演出装置）を32色用意して、好きな色を選択できるようにしている。これはまさに無形のコンテンツに有形の演出装置が部分的に重なったケースに該当するのではないだろうか。

ただ、有形の演出装置を用いる手法はコンテンツと演出装置がオーバーラップするケースに限定されるものではなく、後述の演出装置が独立して実行される場合にも当てはまるものである。

4.2.2. コンテンツから独立した演出装置

演出戦略がコンテンツから独立した状態で実行されるケースを考えてみよう。このケースは演出装置が直接的にコンテンツの基本性能の実現に影響を与える場合ではない。しかし、その商品

全体の付加価値を高めたり、他の競合品との差別化を図る手段として実行したりするものである。とりわけ、商品としてのサービスで取り上げた4つのタイプのうち、このケースを最も効果的に活用しているのは、エンタテインメント、マスコミのような受け手の精神面に作用するようなサービスに多く観察されるであろう。

例えば、映画館のように作品の上映と館内の雰囲気作りは全く独立したかたちで進行する。また、ここ4、5年の間に全国展開を始めたフード・テーマパークのように、非常に高いテーマ性と生活感を希薄にさせる仕掛けを施すことによって非日常的な場面を構築するような場合も、コンテンツ（特定のフードジャンル）と演出戦略（テーマ性の高い集客空間の設定）が独立しているケースに入るであろう。

4.2.3. マーケティング戦略に占める演出装置の勢力拡大とその方向性

本稿が提案する上記の仕組みデザインのアプローチがもたらす実践的な貢献を整理すると以下のようになるであろう。

第1に、最近の実例に即して考えると、コンテンツよりも演出装置のほうに、マーケティング戦略の勢力が置かれていることが挙げられる。これは商品の競争関係が多様化したため、新製品として市場に送り出したとしても、短期間のうちにコモディティ化してしまう。そのためこれを回避するためコンテンツ部分の充実を前提とした演出装置の役割が大きくなってきているといえる。すなわち、企業は顧客接点の最適化戦略を導入して、演出装置を十分に活用したサービス戦略を実践する傾向がサービス業でも製造業でも伸展しているといえるのではないか。

第2に、その演出志向のマーケティング戦略の方向性として以下の点を指摘することができる。すなわち、演出戦略の具体像は空間演出にほかならない。このとき演出される空間には実存空間と仮想空間があると考えられる。実存空間は、集客施設のような不動産に代表されるハードウェアを基盤として展開されるのに対して、仮想空間ではインターネット上で情報技術を基盤とした戦略が展開される。前者の場合の演出戦略は、演出装置がコンテンツから独立している場合が多い。これに対して、後者の場合は演出装置とコンテンツとがオーバーラップしているケースが多く、独立した演出戦略として定義しにくくなっている。

これらのうち、特に実存空間に基づく演出戦略は、サービス業のなかでも小売業（大型ショッピングモールなど）、観光ビジネス（ホテル、旅館など）、エンタテインメントビジネス（テーマ・パーク、アミューズメントなど）、そしてフードサービスビジネス（カフェ、ダイニングレストランなど）に代表される集客施設などに応用がしやすく、実践的なマーケティング戦略を構築できる可能性がある。しかも、近年では1990年代に経営不振となり、遊休不動産となっていた施設を事業再生する動きが活発であることも時流と合致していると思われる。したがって、本稿が提案するアプローチの実践的な貢献の一部としては、こうした集客施設の事業再生戦略に対する具体的な立案の方向性を示すことができるのではないかと考える。

5. サービスマネジメントの重要性と基本戦略

サービスマネジメントは、サービスが市場競争を勝ち抜く原動力となるような事業環境のもとで企業組織が実践するサービス戦略について追究する研究領域である。サービス戦略を実践する組織はサービス組織と定義され、その戦略は集客と収益の両立が達成されなくてはならないものである。

ここではサービスの特性が与える顧客へのリスクに対してサービス組織がどのように対応していかなければならないかという点に着目して、サービス組織が行うリスク解消策としてのサービスマネジメント戦略について検討する。それは①サービスの有形化戦略（サービス・マーケティング・ミックス）、②キャパシティマネジメント（需要管理と収益管理）、③顧客接点の最適化（サービスデリバリーシステムの改善）から構成される。そこでこれまでのサービスの特性から始まり、顧客行動と組織へのインパクト、そしてサービス組織のサービスマネジメント戦略を体系的にまとめておくことにする（表3）。

表3 サービスマネジメントの基本戦略

分析アプローチ	サービス特性	顧客行動と組織へのインパクト	サービス組織による基本戦略
形態比較型 アプローチ	無形性	知覚リスクの増大 (物理的／精神的)	サービスの有形化戦略 (サービス・マーケティング・ミックス)
	消滅性	在庫調整ができない	キャパシティマネジメント (需要管理と収益管理)
活動概念型 アプローチ	同時性	協働生産者としての顧客 時空間の重要性	顧客接点の最適化戦略 (サービスデリバリーシステムの構築)
	異質性	サービスの顧客価値水準にばらつきが生じる	

5.1. サービスの有形化戦略

サービスの有形化戦略は7 P 戦略が基本となる。これはマーケティング戦略でお馴染みの4 P 戦略にあらたに3つのPを追加したものであり、ブームズとビトナーによって「サービス・マーケティング・ミックス」と定義されているものである。追加される戦略要素は、参加者 (Participants)、物的環境 (Physical Evidence)、プロセス (Process) である。

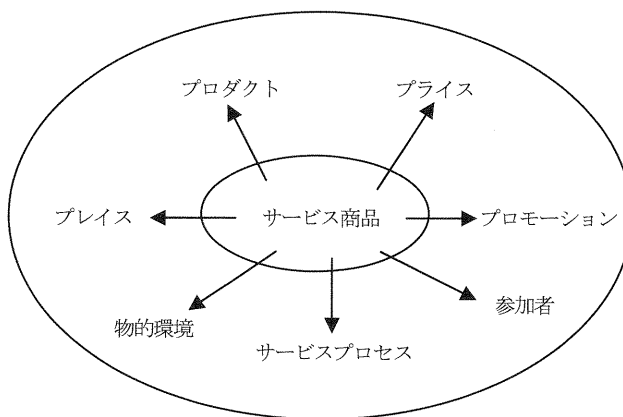
参加者はサービスの提供、消費に関わる全ての人的要素を指し、顧客と従業員に大別することができる。顧客にはサービスを消費する当事者本人と自分以外の顧客も含まれる。従業員は顧客との相互作用を持つ従業員（ウェ이터や銀行窓口など）と顧客の见えないところでサービス提供に貢献する従業員（シェフや銀行の会計士など）から構成される。参加者はサービスの同時性

と関連し、サービス提供時に顧客に直接接する従業員の態度がサービス評価に影響を与える。

物的環境はサービス取引の社会的、環境的条件がサービス評価に影響するというものである。物的環境には、サービスが顧客に提供される環境（食堂や映画館など）と顧客が立ち入ることのない環境（銀行内の金庫、映画の上映室など）が存在する。そのなかで前者はサービススケープと表現されており、サービス提供場面のレイアウト、音楽、匂い、温度など五感に訴求する要素が顧客の期待形成、意思決定（サービスの選択）、消費体験の質（サービスの購入）、持続的競争優位の源泉（サービスの差別化）の原動力となることが知られている⁽³⁾。

プロセスとは顧客のニーズに合わせたサービスオペレーションの構築を行うことである。要するに、精神的な知覚リスクを少しでも取り除き、あらかじめサービス品質を把握する有形の手がかりを提示する手段として7つの要素を駆使することに他ならない（図1）。

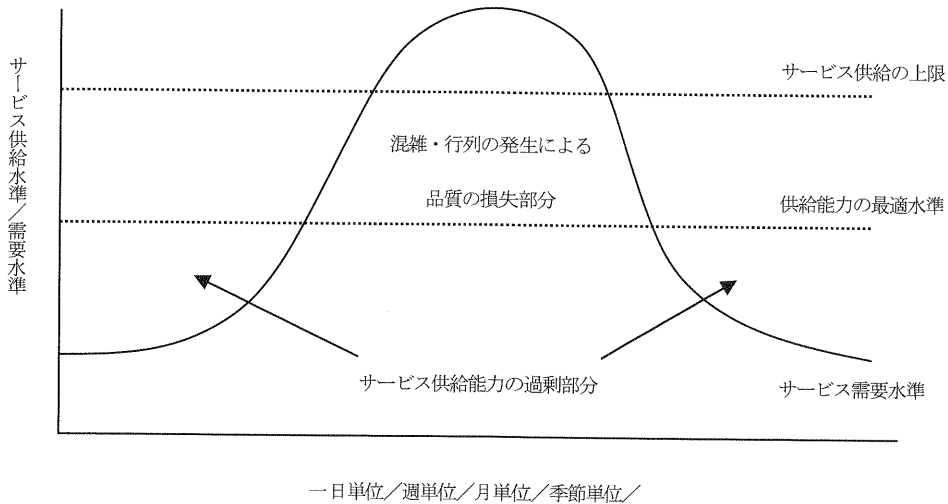
図1 サービスの有形化戦略（7P戦略）



5.2. キャパシティマネジメント

キャパシティマネジメントは在庫調整の困難さを克服すべくサービス組織が取り組むサービスマネジメント戦略の一つである。サービスの需要は図2にもあるように、一日単位、週単位、月単位、季節単位などによって需要パターンに変動が存在するため、サービス組織は繁閑の差から生じる不確実性を回避することが必要となる。そのための主な取り組みは顧客にオフピーク時への需要時間のシフトを促してオフピーク価格などの価格戦略を導入したり、ピーク時に発生する待ち時間の解消を目的とした予約システムの導入⁽⁴⁾、さらには代替サービスの提案をしたりするなどの需要管理が代表的である。この他に、非正規雇用を活用するなどの人員配置を前提としたサービスのジャストインタイム方式の導入の検討やホテルや航空機などキャパシティが固定化されているサービスのように収益管理を実施してキャパシティの消滅を防ぐといったことが考えられる⁽⁵⁾。

図2 サービス需要の変動性とサービス供給能力の関係



更新需要・駆け込み需要期や突発的要因などによる需要発生など

(出所) Palmer A. (2005) より作成

5.3. 顧客接点の最適化戦略

顧客接点の最適化戦略はサービスオペレーションにおける人間と機械の最適分業体制の構築プロセスと合致する。マサチューセッツ工科大学のブリニョルフソン教授は人間が得意とする業務分野と機械が得意とする業務分野を次のように整理している(表4)。それによれば人間が得意とする業務は「判断, パターン認識, 例外処理, 洞察, 創造」となり, これをサービス業務に当てはめるとサービスの失敗が発生したときのサービスリカバリー対応(例外処理)などが代表的である。これに対して機械は「収集, 蓄積, 情報伝達, 定型処理」となり, 顧客接点が完全自動化され, 24時間アクセス可能といったサービスのアベイラビリティという点では非常に効率的な顧客接点を形成することが可能である。では, 人間と機械が得意とする業務分野をサービスデリバリーシステムにどのように組み込んでいけばよいのだろうか。サービスデリバリーシステムはサービスコンセプトに見合ったサービスを提供する仕組み全体のことを指し, 顧客を起点として顧客の可視的領域をフロントオフィス, 不可視領域をバックオフィスとに機能的に分解し, 顧客ニーズに見合ったフロントオフィスおよびバックオフィスを設定する。前者は相互作用の最適化を志向した顧客接点システム化と関連するが, 後者は顧客接点での相互作用を後方支援する役目を果たす。サービスデリバリーシステム構築に際して, サービス組織は顧客満足を前提としたフロントオフィスだけでなく, バックオフィスの最適化にも気を配り従業員満足を実現することも重要となる。

先述の同時性および異質性がもたらす3つのインパクト, すなわち顧客が協働生産者の役割を果たすこと, 時空間の要素が重要となること, そして顧客価値水準にばらつきが生じることは, サービス組織にサービスデリバリーシステムの改善を促す。このとき改善の方向性として次の2

表4 人間と機械が得意とする業務分野と弱点

	人間の労働	機械の労働
得意とする業務分野	判断, パターン認識, 例外処理, 洞察, 創造	収集, 蓄積, 情報伝達, 定型処理
弱点となりうる 問題点	人事問題 (スタッフ配置, 教育・人件費負担)	相互作用の非パーソナライゼーション (サービスの単純化, 均質化を招く)

(出所) Brynjolfsson, E. (2003) より作成

点を指摘することができる。

第1に標準化されたサービスプロセスを選択する場合である。これはバックオフィスとフロントオフィスの両方の業務を単純化し、標準化サービスを提供することを意味し、「サービスの工業化戦略」として認識されているものである。先述したように、主にフランチャイズチェーンを展開するサービス業（ファストフードチェーン、居酒屋チェーンなど）では有効なサービスデリバリー構築手段となっている。フロントオフィスの労働は単純化され、未熟練労働者の雇用が可能になる反面、顧客接点において接客従業員の自由裁量によるサービスが提供できないという問題点も存在する。つまり、機械によるサービス業務がデリバリーシステム全体を覆い、人間による業務は機械では困難な業務のサポート的役割になり、その労働の質は最大限単純化されることになる。

第2にカスタマイズされたサービスプロセスを選択する場合である。これはバックオフィスを自動化し、フロントオフィスを特定化された顧客ニーズに見合うようにサービスデリバリーシステムを構築することを意味している。つまり、人間による業務と機械による業務のハイブリッドによって顧客接点を形成することに他ならない。

これら2つの方向性のうちどちらを選択するかは、顧客のニーズによって左右されるが、顧客接点の形成においては人間と機械とを適切に組み合わせて双方が持つ強みで双方の弱点を補うことで顧客接点を最適化することが望ましい形であるといえる。

6. まとめ

本稿では商品を有形要素と無形要素の融合状態として認識し、その具体的な付加価値創造のデザインとしてコンテンツと演出装置の組み合わせを提案した。前者の融合関係は、産業レベルで考えれば、製造業とサービス業が互いに相手のビジネスモデルの特徴を取り込んでいくプロセスとして規定することができる。これは企業組織が事業システムを革新する動きに他ならない。こうした動きの実際の戦略型がコンテンツと演出装置の組み合わせという議論へと発展していくものとする。その中でも最近では付加価値創造において演出装置の果たす役割が大きくなっていると考えられる。また、本稿で提案したアプローチは、実践面では大型ショッピングモール、ホテル・旅館、テーマ・パーク、アミューズメント施設、そしてカフェのような集客施設のマー

ケティング戦略構築に適用しやすいと考える。同時に、遊休不動産を活用した事業再生戦略の具体的なコンセプト開発のときの視点を提供できるのではないか。

このアプローチの前提は、製造業とサービス業、および財とサービス間の絶対的な境界線がなくなっているという産業ボーダレス化（産業融合）を考慮したものである。一方で、産業どうし、または商品どうしの融合化傾向は、消費する側からみれば、ある特定のニーズを充たす機能を持った多数の代替品が存在することを意味している。これを本稿ではソリューションの多様化と定義した。

この2つの大きな潮流によって、ますますサービスの果たす役割は大きいものになっている。しかしながら、世間一般のサービスに対する理解は、「特売、無料、および接客、奉仕活動」といった内容に限定されているため、ビジネス環境の大きな変化をとらえきれだけの基盤が出来上がっていない。そこで、本稿では商品の無形要素に相当するサービスを商品と業界に分けてそれぞれの特徴を整理した。

最後に、商品としてのサービスを研究領域とするサービスマネジメントの基本戦略について明らかにした。そのなかで、サービス業のビジネスモデル構築の際の焦点は、顧客接点でのサービスの価値の実現であり、このコンセプトを製造業でも取り入れるケースが多くなっている。よって、サービスマネジメントは、その適用範囲をサービス業に限定したものではなく、製造業でもサービスマネジメントはあり得るということを強く主張しておきたい。

注

(1) 2002年時点でのサービスエコノミーの進展状況は以下の通りである。

産出構成比においては、第2次産業部門が実質値で29.2%、第3次産業部門が同じく73.8%、個別産業別で見れば、製造業が22.4%、サービス業が19.8%となっている。同様に、労働力構成比に関しては、第2次産業部門が29.1%、第3次産業部門が61.9%、製造業が19.3%、サービス業が46.0%となっている。さらに男女別に分けたデータでみると、男性よりも女性の方がサービス業で働く比率が極めて高くなっている。これはサービス業が1980年代以降、雇用吸収力の高い業種として存在していたが、その多くは女性労働の採用という形で実現されていたことがわかる。

(2) 製造業とサービス業の相対的成長というコンセプトは、鶴田・伊藤、2001. を参考にした。

(3) Bitner M. 1992. 参照。

(4) Fitzsimmons A. J. et al. 2004. 参照。

(5) Looy V. B. et al. 2003. 参照

参考文献

- Bitner M. J. 1992. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of marketing*, vol.56 (April 1992), 57-71.
- Brynjolfsson Erik. 2003. The IT Productivity Gap. *Optimize Magazine*, July 2003, Issue21.
- Fitzsimmons J. A., Fitzsimmons M. J. 2004. *Service Management. Operations, Strategy, and Information Technology. Fourth Edition* McGrawHill.
- Looy B. V., Gemmel P., Dierdonck R. V. 2003. *Services Management: An Integrated Approach, second ed.* Prentice Hall.
- Lovelock C. and Gummesson E. 2004. Whither Service Marketing? In search of a new paradigm and fresh

- perspectives. *Journal of Service research*, 7 (1), Aug. 2004, pp.20-41.
- Palmer A. (2005). *Principles of Services Marketing 4th ed.* McGrawHill.
- 嶋口充輝 (2004). 『仕組み革新の時代』有斐閣.
- 鶴田俊正・伊藤元重 (2001). 『日本産業構造論』NTT 出版.
- 上原征彦 (1999). 『マーケティング戦略論』有斐閣.
- 植草 益 (2000). 『産業融合：産業組織の新たな方向』岩波書店.